

Utvecklingssamtal

En dialog mellan chef och anställd

Examensarbete inom socialpsykologi
Nivå: C-uppsats, 30
Vår termin, 2009

Elvidana Balaj
Ardijana Haxhija

Handledare: Anette Lundin
Opponent: Madeleine Saldner
Examinator: Lars-Erik Berg

ABSTRACT

Syftet är att beskriva och analysera hur såväl medarbetare som coach (chef) upplever utvecklingssamtal. Syftet har avgränsats till tre frågeområden: Vilken typ av frågor/problem tas upp? Finns det här någon skillnad mellan vad chef och anställd prioriterar? Vilka är fördelarna och nackdelarna med utvecklingssamtal? För att få svar på våra frågor har vi intervjuat anställda vid ett företag som under en längre tid använt sig av återkommande utvecklingssamtal. Resultaten har därefter analyserats utifrån ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv där vi sökt lyfta fram den betydelse som samtalet tillskrivs i det aktuella företaget samt hur man här sökt hantera de förväntningar olika positioner är förknippade med. Resultaten visar att såväl anställda som chefer är nöjda med de samtal som hålls på företaget trots att vi kan se en skillnad i vad man prioriterar för frågor. En av förklaringarna är att båda parterna ges möjlighet till förberedelse och att man har för avsikt att behandla alla frågor som upplevs som viktiga. En annan förklaring är den status företaget tilldelar individens roll i företaget och att utvecklingssamtalet är något som bör prioriteras. Trots kritiska röster ser vi här en stor potential för utvecklingssamtalet som en plattform att skapa en gemensam förståelse och förtroende mellan parterna, som kan ses som en förutsättning för att interaktionen mellan parterna ska bli så optimal som möjligt.

Nyckelord: Utvecklingssamtal, medarbetarsamtal, förtroende, rollförväntning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

Sid:

1. INLEDNING.....	4
2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	8
3. TIDIGARE FORSKNING.....	18
4. METOD	20
5. REDOVISNING AV INTERVJUSVAR.....	26
6. ANALYS	36
7. DISKUSSION	39
8. KÄLLFÖRTECKNING:.....	44

1. INLEDNING

I en organisation är relationen mellan individerna tveklöst en viktig del om vi vill förstå hela organisationen och hur denna fungerar. I ett företag kan relationerna mellan individerna se väldigt olika ut beroende på vilken position eller roll individen i fråga har i företaget. Olika roller påverkar också individens relation till företaget. En chef och en lönearbetare kan helt enkelt ha olika mål och syften. Om lönearbetaren tidigare enbart sågs som arbetskraft där det viktiga var att utföra specifika sysslor, så har det på senare tid utvecklats ett ökat intresse för att arbetarna ska känna sig delaktiga i företaget. Istället för en ”vi” – och ”dom” känsla ledning och personal, vill man istället sträva efter en ”vi”-känsla hos hela personalen. För att detta ska vara möjligt krävs dock en fungerande kommunikation (Engkvist, 1994).

Ett sätt att på ett mer strukturerat vis kommunicera är via *utvecklingssamtal* (Engkvist, 1994). Detta avser dock enbart kommunikation mellan chef och anställd och det finns givetvis fler sätt att kommunicera och skapa vi-känsla i ett företag. Vi har dock valt att fokusera på själva utvecklingssamtalet.

I Sverige finns ingen lag som direkt uttrycker att det finns en skyldighet för ett företag att genomföra utvecklingssamtal. Användandet av utvecklingssamtal inom organisationer är dock i regel kopplat till företagets interna arbetsmiljöarbete och formuleras i deras policydokument.

Arbetsgivaren har skyldighet att ha en policy för organisationens/företagets arbetsmiljö men även arbetstagaren har ett ansvar här. Att skapa en god arbetsmiljö är därför ett intresse, men även ansvar, för alla inom organisationen. Å ena sidan är utvecklingssamtal något som idag förekommer på de flesta arbetsplatser men å andra sidan finns inga egentliga formulerade regler för hur detta ska se ut.

Vi förstår att utvecklingssamtal kan se väldigt olika ut såväl mellan företag som inom en organisation. Vår avsikt är inte heller att hitta några generella svar hur det ser ut överallt då vi inte tror att detta är möjligt. Varför är då detta intressant att studera? För det första är utvecklingssamtal något som äger rum i vart och vartannat företag, för det andra är det socialpsykologiskt intressant då det handlar om ett konkret möte mellan individer i en organisation vars syfte är att gynna såväl individ som företag,

för det tredje tror vi att kunskap om individers upplevelser av utvecklingssamtal kan ge underlag för framtida planering av hur utvecklingssamtal skulle kunna utformas.

Vi har därför valt att titta närmare på hur utvecklingssamtal kan se ut men framförallt hur utvecklingssamtal upplevs av de inblandade parterna.

1.1 Syfte och frågeställningar

Vår avsikt är att beskriva hur de berörda parterna (chef och medarbetare) upplever utvecklingssamtal men också att söka analysera om det finns någon specifik tanke bakom samtalet. Syftet har avgränsats till tre frågeområden:

- 1) Vilken typ av frågor/problem tas upp?
- 2) Finns det här någon skillnad mellan vad chef och anställd prioriterar?
- 3) Vilka är fördelarna och nackdelarna med utvecklingssamtal?

1.2 Presentation av företaget Fresh AB – ventilation

Fresh AB grundades 1969 och hette från början Gemla Plast. Till att börja med var företagets produktionsinriktning legotillverkning av plastdetaljer för industrin. Från mitten av 1970-talet kom dock företaget att utveckla och starta produktion av ventilationsprodukter avsedda för bostäder. 1990 såldes företaget till dess nuvarande ägare. I början av 90-talet uppstod en omfattande kris inom den svenska byggsektorn.

Eftersom Fresh AB var helt beroende av byggmarknaden drabbades företaget hårt. 1993 var företaget konkursfärdigt och i det skedet tillsattes en ny VD som startade ett omfattande förändringsarbete. Arbetet inleddes med att tillsammans med ägaren formulera en vision, och något senare en ny affärsidé (www.fresh.se).

”Genom initiativ och arbete ska Fresh AB utvecklas och växa så att det också i framtiden förblir ett ledande kvalitetsföretag inom området inneklimat. Då kan Fresh AB ge medarbetarna en trygg och meningsfull

sysstelsättning, och ägarna en avkastning som gör det möjligt att i framtiden investera i företag” (www.fresh.se).

I VD:s vision ingick också att de anställda och deras kompetens skulle utgöra huvudingredienser för företagets utveckling till ett flexibelt och kvalitetsmedvetet företag, och tillsammans med medarbetarna sammanställdes en personalpolicy: Att genom kontinuerlig, gemensam/individuell utbildning och kompetensutveckling skapa förutsättningar för medarbetare och företaget att växa i harmoni.

Medarbetarstrukturen bygger på mångfald för bästa utveckling. Företaget prioriterar att samtliga medarbetare ska alltid sträva efter att:

- skapa värde för andra.
- agera med etik och moral i alla situationer.
- hålla hög servicenivå.
- skapa förtroende (www.fresh.se).

Utöver detta finns också en personalstrategi, som bland annat talar om att ”inga maktstrukturer eller revir får bildas på företaget” samt att ”ledarskapet är till för att lyssna på andra och öka allas möjligheter, inspirera samt skapa tillit”. Chefer kallas därför för ”Coacher” (www.fresh.se).

Vart år hålls två utvecklingssamtal. För att nå ett bra resultat i utvecklingssamtalet använder företaget sig av en checklista. Den finns tillgänglig för de anställda hos företagets coacher och medarbetarna får den någon vecka före själva samtalet.

Dålig ekonomi, uttråkade medarbetare och höga sjuktal, det var den verklighet som mötte vd på Fresh AB när han tillträdde år 1994. Var och en hade då ansvar för en viss del av produktionen, vilket gjorde jobbet monotont och trist. Företagets verkställande direktör, som tidigare arbetat som både personal-, produktions- och marknadschef på flera företag, hade helt andra idéer om hur man skulle kunna jobba. Det första han gjorde, var att ha utvecklingssamtal med alla medarbetare och satsa mer på utbildningar bland annat hälsofrämjande arbetsmiljö, friskt ledarskap samt friskfaktorer i arbetslivet.

Totalt är det i dag 60 anställda på företaget varav 30 kvinnor och 30 män, som arbetar i 6 team om vardera 8-12 anställda och där kunden sätts i centrum. Ett av teamen, ledningsteamet, har till huvuduppgift att arbeta med företagets långsiktiga strategier och samtidigt fungera som ”coacher” för övriga team, medarbetare.

Vi har valt att intervjua såväl coach som medarbetare i Fresh AB i Gemla. Detta företag har bland annat profilerat sig som ett företag som vill skapa en vi-känsla men kanske framförallt som ett företag som vill lyfta fram medarbetarnas önskemål men också lära medarbetarna *utvärdera sin egen roll och insats* i företaget.

Utvecklingssamtal är därför väl utvecklat i detta företag. Fresh AB beskrivs ofta som en föregångare och förebild och vi ser det därför som en intressant organisation att studera i detta avseende. Särskilt med tanke på att det var när medarbetarna involverades och fick nya roller som företaget vände från att vara nära konkurs till ett framgångsföretag. Vår förförståelse är att det här finns utvecklade rutiner för hur utvecklingssamtal ska gå till, det är väl inarbetat så att såväl chef som medarbetare har en hel del erfarenhet av dessa samtal.

Vi är medvetna att vi inte kan generalisera och uttala oss hur utvecklingssamtal fungerar överallt. Eftersom detta är ett företag som betraktas som föregångare på området tror vi att intervjuer med dessa personer kan vara intressanta även för andra. Individens tankar och upplevelser existerar inte oberoende av den miljö de befinner sig i. Med utgångspunkt ur ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv, där en handling och ett samtal bör förstås utifrån sin situation och de roller individerna tillskrivs, avser vi att analysera vårt resultat.

2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Vi kommer under denna rubrik redogöra för hur ett givande utvecklingssamtal ser ut genom att beskriva den symboliska interaktionismen och olika aspekter som enligt teorin är viktiga att tänka på.

2.1 Symboliska interaktionismen

Den symboliska interaktionismen fokuserar människan som en symbolförmedlande varelse som i interaktion med andra människor skapar sitt medvetande och sin jaguppfattning. Två föregångsmän inom detta perspektiv är Charles H Cooley och George H Mead (Angelöw & Jonsson, 2001). Inom den symboliska interaktionismen studeras hur människor agerar gentemot varandra med utgångspunkt att dessa handlingar är mer än ett beteende. De har också en betydelse och mening som skapas utifrån den aktuella situationen (och kulturen). Att ta någon i hand i Sverige betyder något mer än att vi lägger en hand i någon annans hand. Det betyder att vi välkomnar den andra personen och visar vår respekt. Det är en artighetsrit. På samma sätt kan man se att utvecklingssamtalet är en återkommande handling, eller om man så vill *rit*, som tillskrivs en betydelse från de inblandade parterna med utgångspunkt i den kultur som råder på det aktuella företaget. Det innebär att det inom företaget antagligen råder en någorlunda gemensam uppfattning av vad ett utvecklingssamtal är.

Mead menar att språket är det mest centrala elementet i den mänskliga kommunikationen. Då avses inte enbart det verbala språket utan även kroppsspråk och olika symboler, som exempelvis vad vi har för kläder på oss. I själva samtalet har vi en möjlighet att göra intryck på andra och även söka påverka andra. Det är dock inte alltid som vi säger, tycker och tänker utan individen påverkas av de förväntningar som upplevs från omgivningen. Mead benämner det som *spegeljaget* där vi ser på oss själva utifrån omgivningens värderingar. Vi speglar oss i de människor och den miljö som finns runt omkring oss och detta påverkar hur vi uppför oss och agerar (Angelöw & Jonsson 2001 s105). Det innebär att vid ett utvecklingssamtal kan det kanske vara svårt att ta upp vissa ämnen som kan uppfattas negativt av den andra parten.

Vidare har människor olika positioner inom ett företag och inom den symboliska interaktionen kan en position i en hierarki beskrivas som att vi intar en *roll* med specifika förväntningar. En roll innebär att individen utgår från de rättigheter, skyldigheter och förväntningar som följer med en speciell position i en socialstruktur. Rollerna är internaliserade av samhällsmedlemmarna.

Detta betyder att individen med det egna jaget införlivar utifrån kommande uppfattningar och förklaringar. Varje individ uppbär någon form av roll, vanligen flera, som på olika sätt är relaterade till övriga roller i gruppen. Rollen är knuten till en norm som fastställer de uppgifter, befogenheter med mera som rollen har i förhållande till omgivningen (Angelöw & Jonsson, 2001:120).

Beroende på viken roll individen har för tillfället påverkar det således vilka förväntningar vi upplever oss ha från omgivningen och agerar också utifrån detta. En roll behöver inte vara statisk, vi kan ha flera roller och därmed även dubbla förväntningar. I ett utvecklingssamtal kan man tänka sig att medarbetare och chef därför har olika roller som påverkar vad man förväntas säga och göra (Angelöw & Jonsson, 2001).

Med den symboliska interaktionismens syn på individen som en social och aktiv aktör samtidigt som de påverkas av omgivningens förväntningar har vi som avsikt att analysera våra intervjuer. Där utvecklingssamtalet kan ses som en symbolhandling (rit) och de inblandade individerna intar olika roller under samtalets gång. Även om själva samtalet enbart består av två personer så påverkas interaktionen (och spegeljaget) inte enbart av dessa två aktörer. Vi får inte glömma bort att den specifika organisationen är högst närvarande, de båda personerna sitter där i egenskap av olika roller inom organisationen. I vårt fall handlar det om anställda på Fresh AB.

Utvecklingssamtalet är en del av den sociala interaktionen som bedrivs på en arbetsplats, då är det intressant att fundera kring hur ledarens interaktion med medarbetarna påverkar deras personlighet och prestation, det är även viktigt att relationen ”ledare – medarbetare” underhålls och bygger på tillit och respekt.

Thomasteoremet betonar att människor i en situation som verklig, blir den också verklig i sina konsekvenser där människan är en social varelse som skapar mening i tillvaron och tolkar kontinuerligt verklighet och skapar mening i social interaktion med andra människor (www.users.abo.fi).

Sammanfattningsvis är människor själva aktiva i att skapa mening och att konstruera, att definiera vår verklighet. Detta skapande sker dock i samspel med andra människor.

2.2 Utvecklingssamtal

Vi kommer under denna rubrik redogöra för hur ett givande utvecklingssamtal ser ut genom att beskriva dess bakgrund och olika aspekter som enligt teorin är viktiga att tänka på.

2.2.1 Definition av utvecklingssamtal

Om vi börjar med begreppet *utveckling* så kan vi se att det innehåller en rad aspekter, som kan beskrivas på följande vis:

Genom utvecklingssamtal uppnår man från sämre till bättre eller något som går från det enkla till det mera komplicerade men det handlar också om mognad där man når en ny högre nivå (Engkvist, 1999:99).

Det viktigaste som lyfts fram gällande utvecklingssamtal i handbokslitteraturen är:

- att ge och få information
- att utveckla verksamheten
- att utgöra ett planeringsinstrument
- att ge medarbetaren möjlighet att uttrycka tankar, idéer och önskemål
- att ge chefen möjlighet att formulera vilka önskemål och krav som finns på medarbetaren
- att förbättra kvaliteten på kommunikationen i organisationen
- att utvärdera arbetsinsatser och samarbetsformer
- att stämma av och knyta ihop medarbetarens och verksamhetens mål
- att få och ge feedback

- att förbättra relationen och kommunikationen mellan chef och medarbetare
- att diskutera hur arbetssituationen ser ut
- att diskutera hur arbetsgruppen och samarbetet fungerar
- att diskutera hur saker och ting har varit och hur det ska bli framöver
- att förbättra medarbetarens förståelse för verksamheten
- att klargöra och stimulera medarbetarens motivation
- att kartlägga vilken kompetens som finns
- att ta tillvara kompetens genom att ge medarbetaren möjlighet att använda och utveckla den kompetens och den kapacitet han/hon har
- att kartlägga utbildnings- och utvecklingsbehov
- att ge medarbetaren möjlighet att få sina behov av att bli sedd och behövd tillgodosedda (Engkvist, 1994).

I utvecklingssamtal ges således tillfälle för arbetsgivaren att få en inventering av vad medarbetaren har för kunskap eftersom det kan komma fram oanade talanger och kunskaper som kan vara till fördel både för organisationen och för individen. Det är dessutom ett tillfälle för företaget att få veta hur den anställde vill utvecklas, både i sina nuvarande och eventuellt framtida arbetsuppgifter. Men det är också en möjlighet för medarbetaren att få veta hur företaget tänkt sig hans/hennes framtida roll i organisationen (Engkvist, 1990).

I samhället finns det högt ställda krav och förväntningar på chefer och ledare, oavsett om de arbetar i offentlig förvaltning eller i det privata näringslivet. Att de ska kunna genomföra och använda sig av samtal på ett professionellt sätt är ett krav. Detta för att kunna driva utvecklingen framåt på arbetsplatsen men också för att kunna motivera och stödja personalen. Samtalet kan vara ett sätt att utmana och bistå medarbetaren till utveckling och till ett nytt lärande. Det talas gärna om lärande organisationer, det vill säga organisationer som bygger på god kommunikation (Engkvist, 1994).

2.2.2 Syftet med utvecklingssamtal

Vi har nu fått en inblick i varför utvecklingssamtal kan vara bra om vi ska sammanfatta vad det konkreta syftet med utvecklingssamtal. För det första är det att

ligga till grund för varje medarbetares utveckling samt genom utvecklingssamtal ges det en möjlighet för chefen och den anställde att lära känna varandra bättre. För det tredje exempel ges här en möjlighet att ge varandra konstruktiv feedback på varandras insatser. För det fjärde är det en möjlighet för företaget att få ut verksamhetens övergripande mål som sedan kan brytas ner till personliga mål för varje anställd (Jönsson, 1995:14). För det femte är det en god informationskanal som kan öka förståelsen för verksamheten för det sjätte är det ett sätt att inventera företagets utbildningsbehov (Engkvist, 1999:99). Sammanfattningsvis syftet med utvecklingssamtal att få ”en möjlighet att utbyta erfarenheter om hur man som individ fungerar i sitt jobb” (Jäghult, 1989:63).

2.2.3 Utvecklingssamtalets olika områden

Utvecklingssamtalets innehåll är tänkt att beröra aktuella områden i organisationen. Parterna bör diskutera om det finns något problem i organisationen och om så är fallet, gemensamt komma fram till hur medarbetaren kan bidra till att lösa problemet (Wall Berséus, 1999:37).

I boken *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument* har Jönsson betonat vikten av fyra områden inom utvecklingssamtalet: *arbetsuppgifter, arbetsmiljö, relationer och privatliv*:

Arbetsuppgifterna - En viktig del i diskussionen om arbetsuppgifterna är naturligtvis vilka önskemål som medarbetaren har när det gäller framtida arbetsuppgifter i företaget, vilka kurser han/hon vill gå och så vidare. Här är det viktigt att chefen klargör vilka behov som verksamheten har, så att man inte ger den anställde falska förhoppningar (Jönsson, 1995:30). Här ingår även en utvärdering av medarbetarens kunskaper och möjligheter att klara nuvarande och framtida jobb inom företaget. Dessa frågor kan vara mycket känsliga att diskutera eftersom den anställde kanske tycker att han/hon gör ett mycket bra jobb och känner att han/hon bör få ett ökat ansvar, medan chefen kanske inte tycker att dagens arbetsuppgifter sköts på ett tillfredsställande sätt (Jönsson, 1995:30).

Arbetsmiljön - Här bör man ta upp sådana saker som hur relationen är mellan chef och medarbetare, relationen mellan medarbetaren och övriga anställda samt det allmänna klimatet på företaget. Jönsson poängterar att det här viktigt att båda parter är konstruktiva och ärliga så att det inte blir några missförstånd samt att det ges möjlighet att framföra alla eventuella problem Det är enligt författaren något av det svåraste att diskutera och även det som kräver att parterna kan lita på varandra (Jönsson, 1995).

Relationer - En chefs viktigaste roll är att agera vid en konflikt mellan medarbetare. Om det kommer till chefs kändedom att det exempelvis pågår en konflikt måste chefen se till det hålls på en saklig nivå och att diskussionen utgår från medarbetaren. Exempel på frågor som chefen kan ställa i en sådan diskussion är: Vad är din del i konflikten? Vad vill du att jag ska göra? Vad har du gjort för att förbättra situationen? (Jönsson, 1995).

Privatlivet - Det finns många olika uppfattningar om i hur stor utsträckning man ska gå in på privatlivet i ett utvecklingssamtal, men Jönsson menar att privatlivet bör diskuteras, eftersom arbete och fritid ofrånkomligt påverkar varandra. Mycket av det som händer på fritiden kan påverka arbetsinsatsen och tvärtom. Samtalet bör inte bli förtroligt, det är chefs ansvar att i ett sådant läge bryta samtalet eftersom medarbetaren kanske berättar saker som han/hon ångrar dagen efter. Det är av vikt att chefen inser att den anställde har ett behov av att prata om något, om situationen dyker upp. Faktum är att det är ett chefs ansvar att erbjuda professionell hjälp, men det är inte chefs uppgift att fungera som terapeut Det måste framgå i samtalet vilken sorts hjälp som den anställde behöver, till exempel samtalsterapeut vid en kris och så vidare (Jönsson, 1995:12).

Lönefrågor – man bör inte prata om lönefrågor av den anledningen att detta kan vara sådan känslig fråga att ett samtal förvandlas från ett öppet och bra samtal till ett låst, istället bör ha ett särskilt löneutvecklingssamtal där endast lönefrågan diskuteras (Jönsson, 1995 och Wall Berséus, 1999).

Detta samtal bör ligga i samband med löneförhandlingarna medan utvecklingssamtalet bör ligga i samband med verksamhetsplaneringen. Lön kan

mycket väl diskuteras om det i samtalet faller sig naturligt att göra det. Om lön ska diskuteras kan det lätt bli att medarbetaren uppfattar samtalet som en betygsdiskussion och därför inte vågar framföra eventuell kritik mot exempelvis chefen.

Något som återkommer i litteraturen kring utvecklingssamtal, oavsett vilket syftet är och oavsett vilket område det gäller är att skapa tillit. Det handlar också om att lära sig framföra kritik på ett sakligt sätt. Det är helt enkelt viktigt att den som ger kritik kan motivera den. Det kan vara svårt att komma fram till någon lösning på problemen om man kommer med kritik utan att kunna motivera varför man inte tycker att en sak är bra (Jäghult, 1989). Ytterligare en faktor att ha i åtanke när kritik framförs är att den ska gälla något som medarbetaren har möjlighet att ändra på. Man måste också ge de anställda möjlighet att förklara vad han/hon gjort och varför han/hon gjort det. Om kritik framförs är det viktigt att den avgränsas till handlingen och inte blir någon allmän personkritik.

2.2.4 Av vem och var bör utvecklingssamtalet hållas?

Grundregeln är att medarbetaren ska ha utvecklingssamtal med sin närmaste chef eller arbetsledare, eftersom det är han/hon som bäst känner till förhållanden på den anställdes arbetsplats. Definition av personen som är närmsta chef kan ibland vara svårtolkat. En avdelningschef har exempelvis ett antal gruppleddare under sig, och vem som i detta fall ska räknas som närmsta chef, är svårt att reda ut (Jäghult, 1989).

I syftet att genomföra ett lyckat utvecklingssamtal borde det göras av den chef som känner medarbetaren bäst. Det krävs en nära relation mellan parterna för att uppnå detta mål. Många medarbetare vill helst ha samtalet med avdelningschefen, eftersom han/hon har störst inflytande och vet mest om framtiden. Det borde dock vara så att de föredrar att samtalet hålls med den allra närmaste chefen. I exempelvis en projektorganisation finns både en projektledare och en linjechef. Det har dock visat sig att det i en sådan organisation oftast är linjechefen som håller i dessa samtal, eftersom det är han/hon som håller i personalfrågor och vet vilka utvecklingsbehov som finns i projekten. Han/hon är också den som är mest kunnig inom medarbetarens

arbetsområden, även om medarbetarna själva hellre hade genomfört samtalen med projektledaren (Jäghult, 1989: 26).

Förutom att det är viktigt vem som håller samtalet spelar även platsen stor roll så att både chefen och medarbetaren ska känna sig trygga i miljön samt att de ska vara ostörda. Samtalet bör alltså inte hållas på chefens rum eftersom det ofta är förknippat med makt samt att det är chefens ”hemmaplan” vilket leder chefen känner sig tryggare i miljön än sin medarbetare. En helt neutral plats är alltså att föredra (Jönsson, 1995:43). Nackdelen med en neutral plats kan dock vara att det kan upplevas onaturligt och dramatiskt (Jäghult, 1989:39).

2.2.5 Utbildning inför samtalen

De flesta forskare och författare i ämnet verkar vara överens om att företaget bör skicka ut en checklista till sina anställda i god tid innan samtalen, men hur hårt denna lista ska styra samtalet råder det delade meningar om. Jönsson menar att fördelarna med en sådan lista är att chefen och medarbetaren har fått samma förutsättningar att förbereda sig samt att parterna i samtalet träffas på lika villkor är en förutsättning för ett lyckat möte (Jönsson 1995:49).

Vidare menar Jönsson att faran med att skicka ut frågeställningar före mötet är att det finns en risk att samtalet blir alldeles för ”styr” och att parterna inte ges utrymme att få fram det de vill under samtalet. Det som är viktigt för en person kanske helt saknar betydelse för en annan. Listan bör ses som ett instrument som ska säkerställa att alla viktiga frågor kommer med, men det är viktigt att det även finns utrymme för andra frågor att tas upp, så att samtalet inte enbart styrs av checklistan.

Engkvist ser fördelarna med en checklista, men menar samtidigt att risken är överhängande för att många punkter bara kommer att avhandlas ytligt. Ibland är det bättre med ett trevande och lite mindre välstrukturerat samtal, eftersom det enligt honom, är viktigare att visa ett genuint intresse för medarbetaren och de frågor som individen ifråga vill diskutera (Engkvist, 1994).

Engkvist betonar att det är viktigt att både chefen och medarbetaren har förberett sig inför samtalet. Innan man genomför utvecklingssamtal på företaget är det lämpligt att chefen har ett informationsmöte för all personal, där chefen informerar om genomförandet av utvecklingssamtal och vilka områden samtalet kommer att beröra. Chefen bör i god tid meddela medarbetaren tidpunkt för samtalet samt redogöra för de allmänna frågor som kommer att tas upp och därför delas ut checklistan till medarbetarna. När chefen meddelar tidpunkt för samtalet bör han/hon också betona för sina anställda hur viktigt det är att båda parterna är förberedda inför samtalet.

En viktig sak att klargöra för medarbetarna är också att chefen har tystnadsplikt för att skapa ett förtroendefullt samtal. En annan förtroendefråga mellan chefen och den anställde handlar om att chefen förmedlar sin personliga syn under samtalet, eftersom det påverkar de anställdas intresse (Engkvist, 1994).

Samtliga chefer som ska hålla i utvecklingssamtal bör ha genomgått en utbildning som innehåller både praktiska och teoretiska moment (Engkvist, 1994). Det ligger med andra ord ett större ansvar för att chefen har kompetensen att föra en meningsfull dialog än medarbetaren. Samtidigt, om det ska bli ett samtal på lika villkor, är det också av stor betydelse att även medarbetaren har fått någon form av utbildning i ämnet (Estelle, 1991).

2.2.6 Genomförande

Det är viktigt att ha gott om tid på sig när ett utvecklingssamtal genomförs så att man slipper stressa och hinner avhandla alla de frågor som känns viktiga (Jönsson, 1989:47).

Det är inte fel att innan samtalet småprata lite om allmänna saker över en kopp kaffe eftersom det kan bidra till att chefsrollen tonas ner. I början av samtalet kan det vara lämpligt att bestämma vad ska tas upp och i vilken ordning frågorna ska diskuteras. Chefen bör låta medarbetaren börja eftersom det visar på ett intresse för den anställde. Ska anteckningar föras bör man berätta detta i början av samtalet (Engkvist, 1994).

Det är enligt Engkvist viktigt att båda parterna i utvecklingssamtalet är införstådda med att samtalet ska vara en dialog och inte ett förhör från chefens sida. Man får inte som chef/ledare prata sönder samtalet utan ledaren måste låta medarbetaren få tala till punkt. Annars finns det risk att frågor inte blir tillräckligt utredda, samt att det inte blir det förtroliga samtal som det är tänkt att utvecklingssamtalet ska vara. Men detta innebär inte att chefen bara ska lyssna utan han/hon måste också vara bestämd och berätta hur han/hon ser på saker och ting.

Frågorna bör vara öppna så att det inte blir ledande frågor eftersom det begränsar utrymme för diskussion. Några exempel på öppna frågor är: Kan du berätta hur du trivs på jobbet? Hur ser du på arbetsklimatet i gruppen? Dessa frågor ger betydligt mer utrymme för diskussion än de mer ledande frågorna: Trivs du på jobbet? Trivs du med arbetskamraterna? (Jönsson, 1995:50).

Det kan vara en poäng att utvecklingssamtalet dokumenteras på något sätt. Exempelvis kan ett utvecklingskontrakt skrivas vilket då exempelvis bör innehålla vad som har avtalats, när det ska vara avklarat och vem som ansvarar för att de avtalade punkterna genomförs.

Vad är det som avtalas? När ska det vara avklarat? Vem har åtagit sig vad? Ska kompetensutveckling planeras? Utvecklingskontrakt ska sedan innehas av båda parter och ligga till grund för nästa utvecklingssamtal (Wall Beréus, 1999:36).

Wall Beréus menar vidare att man kan notera eventuella överenskommelser för minnesförmågans skull, i övrigt bör inte samtalet dokumenteras. Faran med anteckningar är att samtalet därigenom kan dramatiseras för mycket. Wall Beréus betonar att det är viktigt att det som eventuellt skrivs ned stannar mellan parterna i samtalet.

3. TIDIGARE FORSKNING

Vi har hittills gått igenom litteratur kring utvecklingssamtal av mer handbokskaraktär det vill säga tips på hur ett bra utvecklingssamtal kan äga rum. Det kan också vara på sin plats att ha ett mer kritiskt och granskande forskningsperspektiv. Det finns i Sverige två doktorsavhandlingar som behandlar utvecklingssamtal, dels Engkvist, (1990) avhandling i socialpsykologi och dels Lindgrens, (2001) avhandling i nordiska språk.

Engkvist studerar i sina teoretiska utgångspunkter vad som kännetecknar utvecklingssamtal av god respektive dålig kvalitet. Som teoretisk redskap är det begrepp som kompetens och kommunikation som framförallt lyfts fram. Den teoretiska analysen bygger på kommunikationsteori med betoning på metakommunikation. Metakommunikation innebär generellt att man utgår utifrån olika abstraktions nivåer. Metakommunikationen kan vara ett bra hjälpmedel även för den som håller i utvecklingssamtalen, eftersom personen då måste växla perspektiv under samtalens gång. Vidare menar Engkvist att ett samtal inte ska bli en kamp utan chef och medarbetare bör definiera sin relation till varandra. I sin analys kommer han fram till att metakommunicerande är en förutsättning för ”det goda samtalet” (Engkvist, 1990:23).

Till skillnad från Engkvist ägnar sig Lindgren inte åt kvaliteten på samtalen, utan har valt att undersöka interaktionen i utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Lindgren har studerat vad utvecklingssamtalen på arbetsplatsen innehåller, eftersom den allmänna uppfattningen om dem är att de är personliga och resultaten av dem faller under tystnadsplikt. Lindgren gör antagandet att det råder asymmetri mellan chefer och arbetare och beaktar därför särskilt makt- och dominansförhållanden i samtalen.

Hennes empiriska material består av fyra utvecklingssamtal, som har spelats in både på ljudband och på videoband, två frågeformulär som har besvarats av samtalsdeltagarna och uppföljningssamtal med deltagarna. Samtalen har spelats in på olika arbetsplatser inom olika branscher och samtalsdeltagarna har varierande bakgrund. Prövande diskursanalys är ett så kallat ”samtals – verktyg” som kan

användas i syftet att belysa den auktoritetshierarki som råder under dessa utvecklingssamtal, det vill säga, att samtalsparterna inte är jämbördiga, vilket cheferna ofta är omedvetna om, enligt Lindgren. Hon har kommit fram till att cheferna dominerar interaktionen och att samtalsparterna därför inte är jämbördiga utan kan beskrivas som styrda samtal. Cheferna bedömer däremot samtalen som jämbördiga. Kännetecknande för cheferna är även att de planerar och genomför samtalen på ett sätt, som passar deras syften. Medarbetarna bedömer samtalen som jämbördiga, men denna jämbördighet som samtalsdeltagarna upplever, stämmer alltså inte överens med Lindgrens analyser, som tvärtom visar att cheferna kontrollerar innehåll och interaktion både på makro -och- mikronivå.

Lindgren betonar att de undersökta samtalen inte följer handböckernas råd för hur utvecklingssamtal ska kunna bli någorlunda jämbördiga och ömsesidiga. Trots att uppfattningen är att man inte ska genomföra samtalen på chefens rum utan i ett neutralt utrymme, så sker samtalen på chefens rum och utan användning av någon checklista eller agenda. Dessutom är det endast cheferna, som tänker igenom och förbereder samtalen medan medarbetarna i stort sett är oförberedda. I Lindgrens undersökning så var det endast på en av arbetsplatserna som syftet med utvecklingssamtalen har diskuterats, vilket innebär att chefens och medarbetarens förväntningar, vid de andra arbetsplatserna, skiljer sig åt. Medan Medarbetarna vill prata om nuet och göra en gemensam planering, medan cheferna vill ha en koll på vad medarbetarna tycker och tänker, det vill säga vad som har hänt. Man kommer inte heller i något av samtalen överens om några planer inför framtiden eller formulerar några mål, något som Lindgren är förvånad över. Hon förväntade sig att utvecklingssamtalen skulle innehålla planering av verksamhet och arbetsförhållanden (Lindgren, 2001:245).

Avslutningsvis menar Lindgren att det inte går att bortse från att både chefer och medarbetare uppfattar samtalen positivt även om samtalen inte genomförs på det sätt som samtalsdeltagarna uppfattar det. Hennes kritiska analys visar att samtalsdeltagarna i stor utsträckning är omedvetna om interaktionen och att deras egna utsagor om samtalen därför inte visar hela sanningen. Samtalen är för den skull inte misslyckade utan har andra kvaliteter, enligt henne.

4. METOD

I detta kapitel redogör vi för hur vi gått tillväga med vår materialinsamling. Det handlar mer specifikt om vår litteraturundersökning och intervjuguide. Därefter går vi igenom urval, undersökningens genomförande, bearbetning och analys.

4.1 Val av metod

Då syftet är att beskriva och analysera hur utvecklingssamtal kan fungera i praktiken har vi utgått från kvalitativ metod (Kvale, 1997). Det innebär att vi inte har några ambitioner att generalisera eller förklara fenomenet i stort utan hur parterna upplever utvecklingssamtal samt om det finns någon specifik tanke bakom samtalet.

Vi har således sökt kvalitativ kunskap snarare än kvantifierbara data. Våra intervjuer har därför inte varit allt för strukturerade utan mer öppna till sin karaktär. Med detta menas att det bör finnas en viss öppenhet för nya och oväntade fenomen istället för att komma med färdiga tolkningsscheman, men samtidigt är det viktigt att intervjuaren fokuserar på bestämda teman (Kvale, 1997:35).

Vi har valt att genomföra fem intervjuer varav en coach och fyra medarbetare på ett företag som har använt utvecklingssamtal under en längre period och anser detta som ett viktigt instrument i företagets utveckling. Företaget menar till och med att deras personalpolicy är en av orsakerna till att företaget idag nått framgång. Vi är fullt medvetna att det kan se annorlunda ut på andra företag. Ändå tror vi att ingående intervjuer på just detta företag kan ge oss information och lyfta fram problem som även andra företag kan lära av, särskilt om de funderar på att ändra sin personalpolicy.

4.2 Intervjuer

Rapportens empiriska material består av kvalitativa intervjuer. Vårt val av intervjuer som metod är att få en bild av hur personalen på Fresh AB själva beskriver och upplever de utvecklingssamtal som hålls på företaget. Hur tolkar och beskriver dessa människor situationen? Ett av målen med intervjuer som metod är att få en mångskiftande beskrivning av den intervjuades livsvärld (Kvale, 1997).

Två intervjuguider har utformats, (se Bilaga) en för medarbetare och en för coachen. Frågorna i intervjuguiderna utgår ifrån våra övergripande frågeställningar.

Vi har också inspirerats av den litteratur vi läst när vi formulerat våra frågor och temaområden samt har haft god hjälp av de två avhandlingar som redan gjorts om utvecklingssamtal.

Sammanlagt genomförde vi fem semistrukturerade intervjuer på Fresh AB, fyra intervjuer med olika medarbetare och en intervju med en coach. Därefter fick vi en rundvisning på företaget där vi hade möjlighet att träffa personalen på de olika avdelningarna.

4.3 Urval

Vi valde att studera upplevelser av utvecklingssamtal på företaget Fresh AB då detta företag profilerar sig med sin personalpolicy som ett framgångskoncept. Utvecklingssamtalet är här ett viktigt redskap för företagets identitet. Man har också aktivt sökt omstrukturera hierarkier och ge såväl medarbetare som chefer nya roller.

Studien bygger vidare på intervjuer med både chef och medarbetare. Den chef/arbetsledare vi intervjuade hade urvalskriteriet att han skulle ha hållit utvecklingssamtal tidigare och därmed ha god erfarenhet av hur utvecklingssamtal fungerade på just detta företag. Vi valde också att intervjua både chef/arbetsledare och medarbetare/anställda då vår avsikt är att fånga bådars upplevelse av situationen. På företaget Fresh AB där vi gjorde vår undersökning finns som sagt inga som kallas chefer utan arbetsledarna benämns som coacher.

Vid vårt första besök på Fresh AB intervjuade vi coachen och när den intervjun var klar bokade vi tid för att intervjua medarbetarna. Samma dag visade coachen oss runt hela företaget. Vi fick själva välja medarbetare men då vi inte visste särskilt mycket om dem bad vi coachen hjälpa oss med urvalet. Givetvis finns här en risk att coachen väljer en viss kategori anställda med en mer positiv attityd.

Å andra sidan ser vi också en poäng med detta urval då vi vill veta hur utvecklingssamtal fungerar på just detta företag kan man anta att coachen väljer medarbetare som passar in i ramen för företagets policy.

4.4 Undersökningens genomförande

Efter vår litteraturgenomgång och kontakt med företaget Fresh AB påbörjade vi våra intervjuer. Intervjuerna hölls på företaget.

Vi har intervjuat två kvinnor i åldern 35 och 40 som hade arbetat inom företaget 15 och 16 år. Därefter intervjuade vi två män i åldern 25 och 30 som hade arbetat i företaget mellan fem och tio år. Den coachen som vi intervjuade, 55 år och han hade arbetat på företaget ungefär två år. Det finns fler coacher i företaget men vi valde att intervjua bara en av dem.

Under intervjuerna har vi utgått utifrån en intervjuguide (se Bilaga), men samtidigt givit plats för en viss grad av öppenhet, flexibilitet och svängningar under intervjuernas gång. Under intervjuerna var det upp till oss som intervjuare att försöka nå svaren på de frågor vi ställt i intervjuguiden. Det innebär att vi som intervjuare ställde de följdfrågor som var nödvändiga. Våra intervjuer är med andra ord öppna till sin karaktär, vilket ger stort utrymme till den intervjuade formulera sina uppfattningar. Huvudfrågorna i intervjuguiden har dock varit en viktig utgångspunkt i vår undersökning.

Vi frågade intervjupersonerna om det gick bra att vi senare hörde oss av om vi missat något eller behövde få något klargjort. Intervjupersonerna fick även chans att ställa frågor innan intervjun började och även fylla i med något efter intervjun eller bara höra av sig om de kom på något. Intervjun med coachen tog två timmar och med medarbetarna mellan 30 till 45 minuter.

Tidsskillnaden mellan intervjuerna beror på att coachen förklarade noggrant även annat som inte var med i vår intervjuguide till exempel om hur företaget utvecklats. En av respondenterna hade kortare svar på våra frågor och därför tog den intervjun

bara 30 minuter. De andra intervjuerna tog minst 45 minuter. Vi hade också förberett informanterna om vad vi skulle prata om så att de hade en möjlighet att förbereda sig och reflektera över ämnet.

Samtliga intervjupersoner samtyckte till att bli inspelade och hade inga övriga funderingar eller kommentarer före intervjun.

Vi tyckte att det var viktigt att tänka på hur och var vi placerade oss i rummet i förhållande till intervjupersonen. För att intervjupersonerna inte skulle känna sig obekväma under intervjun försökte vi vrida stolen ett kvarts varv. I den mån det gick, på en plats i rummet där intervjupersonen upplevde att han/hon hade kontroll över situationen, allt för att den intervjuade skulle slappna av.

4.5 Bearbetning och analys

Enligt Kvale, (1997) bör intervjumaterialet struktureras upp i en text för att ge en bättre överblick och även skapa grunden till en analys. Hur mycket som skrivs ut och i vilken form beror exempelvis på faktorer som vilket syfte man har, vilka teman som är viktiga. Även vår teoretiska utgångspunkt påverkade vad vi såg i vårt material.

Vi började med att var för sig skriva ut de svar vi fått på varje intervjufråga. Efter att vi samlade ihop utskrifterna för de fem intervjuerna efter intervjuguiden, och lyssnade tillsammans på inspelningarna samtidigt läste vi de svar vi skrivit ner för varje intervjufråga.

Vårt beslut att bearbeta intervjuerna tillsammans grundade sig i att vi ville få en gemensam bild av materialet, på grund av att vi läst utskrifterna med olika betoningar. Genom att lyssna på intervjuerna gemensamt kunde vi diskutera materialet, så att vi kunde nå en god överensstämmelse hur vi uppfattat intervjuerna.

Första steget i själva bearbetningen av intervjuerna var att skriva ut de bandinspelade intervjuerna till en ordnad form, för att sedan läsa igenom dem. Genom att pendla mellan förståelse - dialog - tolkning - ny förståelse och så vidare. Med andra ord pendlade vi mellan helhet och del, mellan det som ska tolkas och sammanhanget där

tolkningen ska ske. Därefter sammanställda vi resultaten under teman som vi kunde urskilja i materialet. Resultaten skrevs sedan med utgångspunkt av syftets mer konkreta frågeställningar. Under varje fråga sökte vi skriva ner tema och svar som vi fann betydelse av utvecklingssamtal.

Nästa steg i bearbetningen var att analysera materialet. Utifrån den struktur och de teman vi sorterat våra svar sökte vi därefter förstå och i viss mån förklara varför våra resultat såg ut som de gjorde. För att förstå svaren har vi applicerat ett symboliskt interaktionistiskt synsätt där begrepp som *rit*, *spegeljag* och *roll* varit centrala.

Resultaten har givetvis tolkats genom vår förförståelse. Den är med andra ord av hermeneutisk karaktär. Ödman betonar att orden tolka och förstå har rötter i fornsvenskan. Motsvarande verb hette under medeltiden tolka respektive forstanda. Fenomen beskrivs som meningsfulla, det vill säga de har en betydelse eller de uttrycker en mening. Mänskliga handlingar, texter, konstverk och trosuppfattningar har en mening som vi måste tolka för att kunna förstå (Ödman, 1979:15).

4.6 Problem

Efter en första litteraturgenomgång insåg vi att det inte finns mycket specifik forskning på området om utvecklingssamtal, än mindre utvecklade teorier. Att därför hitta ett relevant teoretiskt analysinstrument var mycket tidskrävande i början. Eftersom detta är en uppsats i socialpsykologi sökte vi efter specifikt socialpsykologiska perspektiv och begrepp.

När vi började denna undersökning var det inte helt klart hur materialet skulle utvärderas, vilket kan ses som en brist. Under arbetets gång föll det dock på plats då vi såg hur företaget Fresh AB medvetet sökte omvärdera personalens roller i företaget. Vi såg det därför av stor vikt att förstå utvecklingssamtalen utifrån de normer och värderingar som råder just här. Någon kulturanalys har dock inte ägt rum och visst hade vi kunnat nå mer kunskap om vi hade haft möjlighet att göra fler intervjuer och även kanske deltagande observationer. På samma gång har det varit

viktigt att avgränsa studien och hålla sig till ämnet. Det har varit en balansgång som inte varit helt enkel.

Vi kan inte heller uttala oss om hur utvecklingssamtalen går till i praktiken, då vi enbart intervjuat berörda personer. Samtidigt är det deras definition av situationen som är verklig för dem och deras upplevelser vi velat komma åt.

Andra praktiska problem med undersökningen är väl att det inte är vi som valt våra informanter utan coachen hjälpte oss med detta. Klart coachen frågade oss att välja informanterna själva men eftersom vi inte visste vilka skulle vi välja så fick han lov att välja åt oss.

Likaså får vi komma ihåg att våra resultat visar hur personalen på Fresh AB upplever utvecklingssamtal och det är inte säkert att det behöver se ut så här någon annan stans. Som sagt man kan alltid göra annorlunda, man måste göra val och trots de problem vi stött på under arbetets gång är vi så här i slutskedet själva nöjda med resultatet. Vi har till sist fått svar på de frågor vi ställt.

5. REDOVISNING AV INTERVJUSVAR

I detta kapitel kommer vi att redovisa våra intervjusvar som framkommit ur intervjuer som gjorts. Vi har strukturerat svaren utifrån återkommande teman eller aspekter vi anser är viktiga att lyfta fram för att få svar på våra frågor: vad är utvecklingssamtal för dig och vad ser du för möjligheter med detta, vad är bra respektive dåligt med ett utvecklingssamtal, vad tycker du att utvecklingssamtal bör innehålla, m.m.

I texten finns en rad citat som dels avser att lyfta fram informanternas egna beskrivningar och dels för att belägga vår egen tolkning av resultaten. Coachen beskrivs med C och medarbetare M1-M4.

5.1 Utvecklingssamtalets möjligheter

På vår fråga *Vad är utvecklingssamtal för dig och vad ser du för möjligheter med detta* kan vi tydligt se två återkommande teman. Den ena är *förtroende* och det andra är *utveckling*.

Med förtroende menar informanterna framförallt att det är viktigt att skapa en god relation mellan båda parter. Det är en chans att lära känna varandra och säga vad man tycker. Coachen svarade:

”För mig är samtal med den enskilde individen att lära känna varandra och skapa förtroende mellan oss. Samtal kan variera, en del människor berättar om allt och en del inte vill säga så där himla mycket men jag är en ärlig och öppen människa som ofta kommer långt in i djupet. För en del medarbetare går det ganska fort att öppna sig för mig och för en del tar det lite längre tid”.

Coacherna ser utvecklingssamtalen och de dagliga samtalen med personalen som nyckeln till framgång i företaget. Utvecklingssamtalet är en viktig del av deras arbete. God kommunikation med medarbetarna är ett verktyg till kompetensutveckling och till att motivera medarbetarna. Målet med utvecklingssamtal är att när de går härifrån ska det kännas bra, de ska känna att nu vill jag fortsätta utvecklas och utveckla företaget.

På frågan vad är utvecklingssamtal för dig och vad ser du för möjligheter med detta svarande respondenten (M2) följande:

”Vi jobbar på företaget med utvecklingsplaner och då har utvecklingssamtalet också till syfte att utveckla medarbetaren som sedan företaget har nytta av.

Det finns många möjligheter med utvecklingssamtal: man lär känna varandra, coachen lär känna mig och jag tvärtom, man skapar förtroende gentemot varandra”.

Personalen känner till företagets mål från uppdragsgivaren dels genom att de får den informationen vid utvecklingssamtalen men framför allt genom en planeringsdag och personalmöte. Det ger var och en chans att i lugn och ro förklara sin roll och vision av både individen och skiftlaget som helhet. Respondenten (M3) tycker att:

”Utvecklingssamtalet är bra både för mig, företaget och coacher där vi lär känna varandra och hjälpa varandra. I första hand är för mig där jag säger vad jag tycker och vill”.

Däremot medarbetare (M1) förklarar utvecklingssamtalets syfte är att skapa förtroende mellan medarbetarna och ledning:

”syftet med utvecklingssamtal är att skapa förtroende mellan oss och coachen”.

Vi tycker att förtroende kan ses som en förutsättning för utveckling. Med utveckling avses såväl individens utveckling inom företaget som företagets utveckling där det kommer fram nya idéer både från coachen och medarbetaren.

De flesta av respondenterna svarade att företaget får ut mycket nya idéer, en hel del förbättringar utav utvecklingssamtalet.

”Coachen ser hur pass mycket en person utvecklas av utvecklingssamtal. Syftet är att få individen att engagera sig i företaget och utveckla sig själv”.

Vi kan se att medarbetarna är medvetna att utvecklingssamtalet är kärna till en bättre verksamhet och även bättre samarbete mellan coach och medarbetare.

Respondenten (M4) svarar att:

”Företaget får ganska mycket genom öppet förhållande och utnyttja kapacitet för varje individ”.

En del av medarbetarna förklarade innebörden av utvecklingssamtalet som ett forum där man kan diskutera hur man vill utvecklas eller till exempel vill byta arbetsuppgifter.

Vidare beskriver medarbetaren (M3) om vad ett utvecklingssamtal innebär och dess betydelse:

”Syftet är att få ett bättre samarbete, vara öppna hela tiden och ta reda på individens kapacitet”.

Utvecklingssamtal är en viktig del i arbetet, det har en stor betydelse för medarbetarnas personliga utveckling och för att alla ska känna att de vet vad som förväntas av respektive medarbetare i det egna arbetet. Avsikten är att hitta personliga arbetssätt så att alla medarbetare skall jobba bra och effektivt.

5.2 Tid och plats

Vid ett utvecklingssamtal är det inte bara innehållet som är av betydelse utan även formen för samtalet där formen handlar om att hur samtalet genomförs så som plats, tid och kommunikation vid samtal.

På frågan när utvecklingssamtal bör hållas verkar båda parter nöjda med det nuvarande systemet på företaget som innebär att utvecklingssamtal hållas två gånger per år. Coachen svarar med citat som nedan på frågan var samtalet bör hållas

”Vi håller utvecklingssamtal två gånger om året och hos oss är det coacherna som håller utvecklingssamtalen. Det bör gärna hållas utanför företaget, att man ser till att skapa en härlig miljö tycker jag framför allt är viktigt att man bryter av från de dagliga rutinerna”.

På Fresh AB finns även en praxis att samtalen inte har någon avsatt tid utan att samtalen får ta den tid det tar. Därför kan inte för många samtal bokas in på en gång. Båda parter ansåg också att det är samtalet som ska styra hur lång tid samtalet ska ta. Coachen uttrycker sig att man ska ge den tid man behöver under utvecklingssamtal:

”Vi sätter ingen tid för utvecklingssamtal, en starttid sätter jag och jag kör egentligen med bara ett samtal per dag för att det kan ta en timma men det kan ta en hel förmiddag så behöver jag då som håller i samtalen återhämta mig”.

Även om båda parter verkar nöjda med antalet utvecklingssamtal per år kan vi se att flera medarbetare menar att även de borde kunna ta *initiativ* när utvecklingssamtal bör hållas. Trots att samtalen i detta företag lyfts fram som en viktig del av de anställdas möjligheter att påverka och ta ansvar så är det coachen som bestämmer när det är dags för samtal. Det kanske inte är just då de själva känner att de har behov av ett utvecklingssamtal. Respondenterna tycker att utvecklingssamtal inte skall styras av coachen. Medarbetaren M3 påpekar att:

”Utvecklingssamtalet skall hållas två gånger om året eftersom man utvecklas för varje gång och det skall styras av medarbetarna och inte styras av coachen ”.

Vi kan alltså se att det finns en önskan från medarbetarna att ta initiativ till samtalen och i högre grad styra när det finns behov till utvecklingssamtal.

I tidigare forskning framhålls vikten att hålla utvecklingssamtal på en neutral plats. När vi ställde frågan var samtalen bör hållas menade båda parter att rummet är av stor betydelse men det viktigaste var inte vilka lokaler man var utan snarare att man hade lugn och ro och inte blev avbrutna eller störda. Respondenterna (M2) tycker att man inte skall bli störda medan man har utvecklingssamtal, därför är det viktigt att man sitter ostörd plats.

”Samtalen bör hållas där det är lugnt och inte på såna miljöer där man blir störd och telefonen ringer”.

Tid och plats är jätteviktiga för båda parterna inom företaget. Var man genomför samtalet kan få stora konsekvenser för hur samtalet utvecklas. Ju lugnare platsen är desto mer lyckat resultat når man genom utvecklingssamtalet.

5.3 Förberedelse

Det är viktigt att förbereda sig inför samtalet både för coacher och medarbetare. Genom förberedelse får man ut ett kvalitativt samtal och bättre resultat.

Vi ställde frågan: *Hur förbereder du dig inför samtalet?* Det som är speciellt för detta företag är att även medarbetarna ska vara förberedda. Till sin hjälp får de en checklista. På Fresh AB kallas denna lista ”sjökort”. Det är detta sjökort som våra informanter lyfter fram på frågan om egna förberedelser. Sjökort är en utarbetad checklista som medarbetarna ska förhålla sig till innan samtalet.

Företaget delar ut checklista till sina medarbetare ett par veckor innan utvecklingssamtal förklarar coachen (C):

”Ja... checklista, det finns en sådan. De delas ut före samtalet till medarbetarna. Där finns då ett antal punkter som man själv ska fylla i och diskutera detta i samtalet, men man ska inte låta checklistan styra dig”.

På frågan hur förbereder ni inför samtalet, svarade respondenten (M1) att de använder sig av checklista:

”Vi får sjökortet – checklistan som man har möjlighet att förbereda sig inför utvecklingssamtal och man antecknar vad man pratar om och går igenom även det förra utvecklingssamtalet”.

Medarbetarna använder sig av checklistan men de flesta tyckte att man sjökortet enbart fungerar som utgångspunkt då man diskuterar mycket annat också. En av medarbetarna (M4) sa att han märker skillnaden på olika coacher för att med en del coacher kan man prata om allt och en del kanske blir för styrda av checklistan och att utvecklingssamtalet därigenom kan bli lite omständligt.

Nackdelen med en checklista är enligt våra informanter att den kan göra samtalet mer krystat då det blir viktigare att kryssa av de olika punkterna än att prata om det som upplevs som mest väsentligt.

Fördelen med checklisten är att man kan kolla upp så att man inte under samtalets gång glömt någon viktig punkt. Om sjökortet är en tillgång eller inte beror således på hur det används av såväl medarbetare som coachen. Alla verkar dock över om att det är viktigt att förbereda sig om man ska få ut så mycket som möjligt av samtalet.

Återigen kan vi se att medarbetarna menar att om de själva fick större möjlighet att påverka när utvecklingsamtalen skulle äga rum fanns det också bättre möjligheter att förbereda sig.

5.4 Samtalets innehåll

Sjökortet fungerar som sagt som en checklista för vad samtalet bör innehålla. Vi ville dock utveckla denna fråga och undrade vad de själva tyckte att samtalet skulle innehålla. Från medarbetarna sida kan vi se en önskan om att få prata om mer personliga saker som den egna lönen, relationen till arbetskamrater, arbetsuppgifter, eventuell utbildning men också aspekter som upplevs som ett problem.

Vi kan se att det finns önskan från medarbetarna att ta upp även privatlivet under utvecklingssamtal:

”Man kan säga att utvecklingssamtal bör innehålla allt, allt som man verkar ha svårt med, även privatlivet för att privatlivet påverkar jobbet ganska mycket. Det beror på hur pass mycket förtroende man har för sin coach. Fördelarna med att kunna diskutera lön i form av lönepåverkande faktorer, det vill säga att man i utvecklingssamtalet kan få en signal om att en viss utbildning eller en viss form av utveckling, som kanske kan leda till löneförhöjning. Lönen dyker alltid upp, alla är så fixerade vid lönen och framtiden bör man också diskutera beroende mål eller utbildning” (M3).

Även respondenten (M2) tycker att privatlivet är viktigt att diskutera under samtalet där man går igenom om det är något som påverkar arbetslivet.

Medarbetaren (M4) uttrycker sig att:

”Arbetskamrater diskuterar man om det har med arbetet och gruppen att göra”.

Två av våra informanter lyfte fram vikten av att prata om privatlivet. Här kan vi dock se en viss nyans då en del menar att endast privata saker som kan påverka jobbet är av betydelse medan andra tycker att privatlivet definitivt är ett viktigt område att prata om. Men, om man vill prata om privatlivet eller inte beror också enligt (M1) på vilket förtroende man har för coachen som håller i samtalet.

Coachen (C) menade att det var viktigt att lyssna på vad medarbetarna ville prata om:

”Privatlivet pratar vi också lite kort om, jag kan se i dina ögon den dag när du inte riktigt mår bra. Jag ställer en fråga om du vill berätta vad det är, jag kanske kan hjälpa dig med dina problem och man har tystnadsplikt. Privatlivet är lika viktigt att ta upp på utvecklingssamtalen, lika viktigt som arbetsinsats och kamrater. Mår man inte bra så påverkar det arbetet också” (C).

Även om coachen tar upp aspekter som är viktiga för medarbetarna så kan vi här se en viss skillnad i svar där coachen i högre omfattning tar upp frågor som rör framtiden och då avses framförallt utbildning och kompetensutveckling men även attityder till företaget, Coachen säger bland annat:

”Lön vill ju alla ha - javisst, arbetskamrater det kommer ju alltid fram, jag trivs inte med den och den så får man hålla en dialog. Arbetsinsats diskuterar vi och framtiden diskuterar vi också om det är några problem så reder vi ut de, framförallt så plockar vi in det här med kompetensutveckling. Jag får ju reda på om man är den här drivande kraften. Jag har ju kompetensutvecklingsbehov att hålla reda på och jag får ju naturligtvis reda på vad medarbetaren vill”.

Coachen får ut en hel del av medarbetaren under utvecklingssamtalet. Dels får coachen reda på vad medarbetaren har för attityder till företaget samt om medarbetaren trivs på företaget.

Även om vi kan se att medarbetarna gärna lyfter fram problem som rör dem själva som viktiga så kan vi även se att de i sin retorik menar att utvecklingssamtalen även

är viktiga för företaget. Det finns med andra ord ett samspel mellan hur individen och företaget mår och hur de ska växa tillsammans.

Företaget får mycket av utvecklingssamtal, det växer, alla utvecklas och det fungerar inom företaget.

”Syftet är att alla individer i företaget ska växa, att man känner sig delaktig och sedan växer företaget också genom de anställda” (M2).

Utvecklingssamtal ses som en bra företeelse. En fördel med utvecklingssamtalet som tas upp är att det är positivt för att det då kommer fram vad medarbetaren har för fel och brister och hur han/hon kan ska kunna förbättra sig, vilket ger individen en ärlig chans att utveckla sig. Dessutom ses utvecklingssamtalet som ett tillfälle att påverka den egna arbetssituationen, arbetsuppgifterna och utbildningsmöjligheterna.

Andra synpunkter som framförs är att utvecklingssamtalet leder till att chef och medarbetare lär känna varandra bättre och att det är ett tillfälle att ta upp saker som någon ”gått och tryckt på” detta för att rensa luften.

5.5 Sammanfattande resultat

Låt oss repetera de frågor vi avsåg att besvara i denna studie: Vilken typ av frågor/problem tas upp, finns det här någon skillnad vad chef och anställd prioriterar, Vilka är fördelarna och nackdelarna med utvecklingssamtal?

Om vi börjar med den första frågan kan vi se att informanterna i första hand lyfter fram områden som är aktuella för stunden och som i första hand rör den egna personen. Det handlar om lön, arbetskamrater, kompetensutveckling men också vardagliga problem på såväl jobbet som hemma. Privatlivet ansågs som mycket viktigt men för att man skulle kunna prata om det krävdes att man kände förtroende för den man pratar med. Detta är något som även coachen är mycket medveten om. Det framhålls också att en av de största poängerna med utvecklingssamtal var just att upprätta förtroende mellan medarbetare och coach. För företaget Fresh AB är det också en del i deras personalpolicy att individen ska känna sig som ett med företaget och då krävs att man aktivt söker skapa och underhålla tillit mellan parterna.

De frågor som avhandlas under ett utvecklingssamtal är därför beroende av graden av tillit.

På den andra frågan kan vi se en viss skillnad mellan medarbetaren och coachens prioriteringar. Även om det är individen i fokus och dennas problem så menar coachen att det är viktigt att undersöka kompetensmöjligheter. Det vill säga vad har individen för något eller vad kan individen utveckla som är bra för företaget. Det handlar också om att stämma av individens attityder att de ligger i fas med företagets policy. Vi kan i vårt resultat se att medarbetarna önskade större möjlighet att påverka utvecklingssamtalen. Framförallt när det skulle äga rum. Trots att medarbetare och coach till viss del hade olika syften med samtalen är de ändå överlag nöjda med samtalen.

Till sist ville vi veta vilka fördelarna och nackdelarna med utvecklingssamtal är. Om vi tittar på våra intervjuvar kan vi se att fördelarna framförallt handlar om att skapa en förtroendefull relation och få möjlighet att prata om det som upplevs problematiskt. De finns utrymme för såväl individ som coach att läsa av varandra och se hur såväl individ som företag kan ha nytta/glädje av varandra. Det handlar i stort om att se till att de förväntningar parterna har av varandra i så hög grad som möjligt uppfylls.

De nackdelar som våra informanter lyfter fram handlar om att trots att man försöker avdramatisera hierarkier i företaget är det ändå en tydlig chef- underordnad roll då det är coachen som bestämmer när och var ett samtal ska äga rum. Det är coachen som delar ut sjökortet som i sin tur är konstruerad utifrån företagets policy. Medan utvecklingssamtal presenteras som något som i första hand är till för de anställda så upplever dessa att utvecklingssamtalen trots allt i första rummet är till för företaget. Detta kan givetvis skapa missnöje från personalens sida.

Syften med utvecklingssamtal är enligt coach att chef och medarbetare får en möjlighet att komma närmare varandra och ha en djupare dialog samt diskutera sådant som medarbetare kanske vill inte ta upp i grupp.

Det ses också som ett tillfälle att stämma av önskemål kring utbildning och kurser. Coachen (C) tycker att man har tillfälle att lära känna varandra och skapa förtroende för varandra.

”För mig är samtal med den enskilde individen att lära känna varandra och skapa förtroende mellan oss. Samtal kan variera, en del människor berättar om allt och en del inte vill säga så där himla mycket men jag är en ärlig och öppen människa som ofta kommer långt in i djupet”.

Avslutningsvis kan vi säga att ett givande samtal enligt våra respondenter innebär att man kan ha en rak dialog och därmed vara ärliga mot varandra.

Företagens syfte med utvecklingssamtalet är enligt coachen (C) att utveckla individen i arbetet samt att diskutera arbetsmiljö och trivsel. Eftersom medarbetarna utgör organisationen är de det viktigaste som finns och därför är det nödvändigt att ta tillvara på deras styrkor. Ett annat syfte anses vara att förbättra kommunikationen mellan chef och medarbetare vilket i sin tur gynnar verksamheten och främjar god stämning på arbetsplatsen.

Vid en del utvecklingssamtal sammanfattas gemensamma överenskommelser i slutet av samtalet. Sammanfattningsvis leder utvecklingssamtalet till olika saker enligt coachen där en åsikt är att det leder till en bättre förståelse och dialog mellan chef och medarbetare.

6. ANALYS

I detta kapitel söker vi förstå och förklara våra resultat utifrån ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv och även avsluta med några personliga reflektioner.

6.1 Utvecklingssamtal som rit

På företaget Fresh AB hålls utvecklingssamtal regelbundet två gånger om år, det finns ett utarbetat sjökort som medarbetare ska förhålla sig till innan samtalet. Samtalet hålls inte för att medarbetare och coach själva anser sig ha viktiga saker att prata om utan oavsett detta hålls samtalen regelbundet. Det har blivit en återkommande rit som medarbetare förväntas delta i och även vill delta i. Det bygger upp förväntningar innan att detta är något stort och viktigt, att individens välmående ligger i företagets intresse. Utvecklingssamtalet tillskrivs en betydelse och blir till något mer än ett samtal. Det blir en ritual som har för avsikt att föra de anställda närmare varandra och företaget.

I själva samtalet har även medarbetarna en möjlighet att göra intryck på coachen. Det kan därför finnas en risk att medarbetaren inte vågar ta upp allt som upplevs som problematiskt med risk att stöta sig med coachen eller företaget. Individens speglar sig med andra ord i de förväntningar de tror att coachen har på dem (spegeljaget).

En konsekvens av ovanstående perspektiv är att språket kanske inte är så rakt och enkelt att vi alltid menar vad vi säger, det kanske är inlindat i artighetsfraser och vi kan tolka en och samma sak på olika sätt. Detta är dock en pågående process hos individen och i samtalet kan vi hela tiden tolka vad vi säger genom den andres reaktioner, på så vis finns en möjlighet att nå en större gemensam förståelse. En kollektiv uppfattning och attityd förutsätter någorlunda gemensam förståelse.

Utifrån ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv kan på så vis själva utvecklingssamtalet ha ett symboliskt värde mer än själva handlingen. Det tillskrivs en betydelse av de individer som deltar och på så vis skulle man kunna säga att utvecklingssamtalet som fenomen har blivit en viktig rit för företaget som legitimerar

företagets personalpolicy: att de anställda och deras kompetens skulle utgöra huvudingredienser för företaget samt skapa förutsättningar för att medarbetare och företaget ska växa i harmoni.

Efter att denna rit genomförs tillräckligt många gånger kan man säga att den bild av företaget som blir gemensam för de anställda utvecklas och befast samt blir sann i sina konsekvenser (Thomas teoremet). I det här fallet handlar det om företaget Fresh AB syn på de anställda som den viktigaste förutsättningen för företagets framgång, inte enbart som lönearbetare utan att de som individer är viktiga och har ett ansvar där man sökt montera ner gamla hierarkier och ge de anställda nya roller.

6.2 Att förändra roller

Den nya policyn i företaget Fresh AB som man menar vänt företaget från konkursens rand till framgång är just deras personalpolicy där man sökt förändra de traditionella rollerna inom ett företag. Det talas bland annat om att inga maktstrukturer eller revir får bildas på företaget samt att ledarskapet är till för att lyssna på andra och öka allas möjligheter, inspirera samt skapa tillit. Chefer kallas därför för "Coacher" och de anställda för medarbetare.

Vad man i praktiken gjort är att man uppvärderat de anställdas positioner i företaget eller rättare sagt praktiserat rollbyte. De anställda har tilldelas nya roller i företaget och därmed även deras rättigheter och skyldigheter men framförallt har det möjliggjort för de anställda att se på sig själva och sin egen insats med nya ögon. Om de anställda känner att de har ett större ansvar och en viktigare roll för företaget påverkar det även den egna insatsen. I våra intervjuer kan vi även se hur individerna i sina svar påpekar att om de kan växa så växer företaget och om de känner sig tillfreds så är det bra för företaget. Likaså mår de bra om det går bra för företaget. De rollförändringar som ägt rum på Fresh AB kommer tydligt fram i våra intervjusvar.

Trots att medarbetarna tagit till sig bilden av att företagets framgång bygger på just dem betyder inte det att de har en okritisk bild av rådande rollfördelning.

Vi kan se att en del medarbetare genomsådar den officiella rollfördelningen och ifrågasätter varför de inte har större möjlighet att påverka utvecklingssamtalen och även ta initiativ till dessa.

Coachen menar att det är viktigt att de anställda får prata om vad de anser som viktigt och att en del av företagets policy är att just lyssna och ta vara på de anställdas perspektiv.

Ändå poängterar coachen att det är individens kompetens och utvecklingspotential som i slutändan är det väsentliga för företaget. Under utvecklingssamtalet kan vi därför se att coach och medarbetare har olika roller och olika förväntningar på samtalen. Trots att det råder en viss skillnad i de båda parternas förväntningar av samtalen visar våra intervjuer att båda parter i hög grad är mycket nöjda med de utvecklingssamtal som förs på företaget.

Vår slutsats är att ett utvecklingssamtal kan fungera mycket väl även om de inblandade intar olika roller med skilda förväntningar. Olika syften behöver inte vara en motsättning. Medan medarbetaren helst diskuterar den egna situationen och mer konkreta problem som lön, arbetsmiljö, utbildning och trivsel är coachens långsiktiga syfte att höja abstraktionsnivån från den individuella nivån till en helhetsbild av företaget.

7. DISKUSSION

Dagens chefer styr verksamheten allt mer genom att kommunicera och involvera de anställda i verksamheten snarare än att enbart ge direkta order. Detta kräver ny kunskap och nya metoder. Utvecklingssamtalet blir då ett naturligt ledningsinstrument men frågan är hur de fungerar i praktiken? Vi ser detta som ett intressant socialpsykologiskt problem och har valt att fördjupa oss i ämnet på ett företag som under många år använt sig av utvecklingssamtal som en viktig del av företagets verksamhet. Inte enbart för individernas skull utan även som en förutsättning för företagets framgång.

Syftet med undersökningen har varit att beskriva och analysera hur såväl medarbetare som coach upplever att utvecklingssamtalet fungerar inom företaget med tre huvudfrågor: Vilken typ av frågor/problem tas upp? Finns det här någon skillnad vad chef och anställd prioriterar? Vilka är fördelarna och nackdelarna med utvecklingssamtal?

Studien har genomförts med intervjuer på företaget Fresh AB där medarbetarnas och coachens beskrivningar av utvecklingssamtal har dokumenterats.

Utifrån litteraturen är utvecklingssamtalets huvudsyfte att få en möjlighet att utbyta erfarenheter om hur man som individ fungerar i sitt jobb. Till exempel: att ligga till grund för varje medarbetares utveckling och för det en möjlighet för chefen och den anställde att lära känna varandra bättre, att ge konstruktiv möjlighet samt feedback på varandras insatser, att genom utvecklingssamtal ges möjlighet till verksamhetens övergripande mål som sedan kan brytas ner till personliga mål för varje anställd, att utvecklingssamtal är en god informationskanal som kan öka förståelsen för verksamheten och att inventera företagets utbildningsbehov (Jönsson, 1995 Engkvist, 1999 och Jäghult 1989, *ibid.*).

Resultaten har analyserats utifrån ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv där vi sökt lyfta fram den betydelse som samtalen får samt hur man förhåller sig till de förväntningar olika roller har.

Vår förklaring hittar vi genom att studera resultaten med de symboliskt interaktionistiska glasögonen där vi kan se att på företaget Fresh AB tillskrivs samtalen en betydelse av vikt. Utvecklingssamtalen lyfts fram som viktiga och det individen har att säga är av betydelse inte enbart för individen utan även för företaget.

Vidare har man förändrat rollerna i företaget mellan anställda och chef för att på så vis förändra de förväntningar individen har på såväl sig själv som företaget.

Resultaten visar att både anställda och chefer säger sig vara nöjda med de samtal som hålls på företaget. Utvecklingssamtalen blir ett sätt att motivera de anställda genom att de ges möjlighet att diskutera frågor som de anser som viktiga och de har även möjlighet att få feedback från chefen och att prata om framtiden. Båda parter ser utvecklingssamtal som en avstämning av det som beslutas och dokumenteras under utvecklingssamtalen, vilket de anser ger en utveckling för både individen och företaget. Vi kan hittills konstatera att på Företaget Fresh AB är utvecklingssamtalen en återkommande aktivitet som blivit mer än ett samtal. Det har blivit som en rit som förenar såväl chefer som anställda med företagets policy.

Viktigast är att båda parter känner att de kan prata om vad de själva anser som viktiga. Vi menar att det som avgör om ett utvecklingssamtal fungerar väl snarare är om man lyckas skapa tillit mellan båda parter. Detta är något som alla våra informanter lyfter fram som viktigt och även som en förutsättning för vad man känner att man kan prata om. Forskning på området Lindgren (2001) visar också att syftet med ett utvecklingssamtal är bland annat att det ska ligga till grund för varje medarbetares utveckling samt att det ska ge en möjlighet för chefen och den anställde att lära känna varandra bättre.

Vi är tacksamma för att vi fick möjlighet att studera utvecklingssamtalen som fenomen närmare och att vi hade möjlighet att göra det på ett företag som arbetar med detta under en längre tid och som involverat detta i företagets policy.

Givetvis fanns kritiska röster och vi kan se hur medarbetarna till viss del genomskådade bilden av den nermonterade hierarkin. Fortfarande finns en viss

rolldistans och det är inte alltid verkligheten överensstämmer med en vacker image av företaget. Vi ser dock inte det som ett problem att det finns kritiska röster, vi ser det snarare som en förutsättning att företaget ska kunna utvecklas vidare. Åtminstone om företaget lever upp till sin policy och lyssnar på sina medarbetare.

7.1 Slutsats

Det övergripande syftet har varit att beskriva och analysera hur såväl medarbetare som chef upplever att utvecklingssamtalen fungerar. Det har avgränsats till tre huvudfrågor: Vilken typ av frågor/problem tas upp? Finns det här någon skillnad mellan vad chef och anställd prioriterar? Vilka är fördelarna och nackdelarna med utvecklingssamtal?

Om vi börjar med den första frågan kan vi se att informanterna i första hand lyfter fram områden som är aktuella för stunden och som i första hand rör den egna personen. Det handlar om lön, arbetskamrater, kompetensutveckling men också vardagliga problem på såväl jobbet som hemma. Privatlivet ansågs som mycket viktigt men för att man skulle kunna prata om det krävdes att man kände förtroende för den man pratar med. Detta är något som även coachen är mycket medveten om. Det framhålls också att en av de största poängerna med utvecklingssamtal var just att upprätta förtroende mellan medarbetare och coach. För företaget Fresh AB är det också en del i deras personalpolicy att individen ska känna sig som ett med företaget och då krävs att man aktivt söker skapa och underhålla tillit mellan parterna.

De frågor som avhandlas under ett utvecklingssamtal är därför beroende av graden av tillit.

På den andra frågan kan vi se en viss skillnad mellan medarbetaren och coachens prioriteringar. Även om det är individen i fokus och dennas problem så menar coachen att det är viktigt att undersöka kompetensmöjligheter. Det vill säga vad har individen för något eller vad kan individen utveckla som är bra för företaget. Det handlar också om att stämma av individens attityder att de ligger i fas med företagets policy. Vi kan i vårt resultat se att medarbetarna önskade större möjlighet att påverka utvecklingssamtalen. Framförallt när det skulle äga rum. Trots att medarbetare och

coach till viss del hade olika syften med samtalen är de ändå överlag nöjda med samtalen.

Till sist ville vi veta vilka fördelarna och nackdelarna med utvecklingssamtal är. Om vi tittar på våra intervjusvar kan vi se att fördelarna framförallt handlar om att skapa en förtroendefull relation och få möjlighet att prata om det som upplevs problematiskt. De finns utrymme för såväl individ som coach att läsa av varandra och se hur såväl individ som företag kan ha nytta/glädje av varandra. Det handlar i stort om att se till att de förväntningar parterna har av varandra i så hög grad som möjligt uppfylls.

De nackdelar som våra informanter lyfter fram handlar om att trots att man försöker avdramatisera hierarkier i företaget är det ändå en tydlig chef- underordnad roll då det är coachen som bestämmer när och var ett samtal ska äga rum. Det är coachen som delar ut sjökortet som i sin tur är konstruerad utifrån företagets policy. Medan utvecklingssamtal presenteras som något som i första hand är till för de anställda så upplever dessa att utvecklingssamtalen trots allt i första rummet är till för företaget. Detta kan givetvis skapa missnöje från personalens sida.

7.2 Svagheter och styrkor

Vi sökte specifikt socialpsykologiskt perspektiv och begrepp eftersom detta är en uppsats i socialpsykologi. Under undersökningens gång har vi stött på problem, (se under 4.6), men i slutskedet är vi själva nöjda med resultatet. Vi har till sist fått svar på de frågor vi ställt.

Det praktiska problemet med undersökningen är att det inte är vi som valt våra informanter utan coachen hjälpte oss med detta efter att vi blev tillfrågade utav coachen att välja informanterna själva men eftersom vi inte visste vilka skulle vi välja så fick han lov att välja åt oss.

Självklart hade studien blivit mer trovärdig om vi själva hade suttit med under utvecklingssamtalen och verkligen sett hur de gick till, men även detta var en omöjlighet när det gäller tid.

7.3 Framtida forskning

Något som hade varit intressant för undersökningen skulle ha varit att titta på skillnader mellan kvinnors och mäns svar, men då detta inte var möjligt på grund av tid brist, lämnar vi detta till vidare forskning.

8. KÄLLFÖRTECKNING:

Angelöw B & Jonsson T (2001). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund. Studentlitteratur.

Engkvist, A. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument. Teoretisk och empirisk analys*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Engkvist, A. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen. Chefen, medarbetaren, gruppen* (2:a uppl.). Stockholm: Rabén och Sjögren.

Engkvist, A. (1999). *Förstånd och missförstånd. Samtalsmetodik för arbetslivet*. Stockholm: Prisma.

Estelle, R. (1991) *Rädslan saboterar utvecklingssamtalen*. Dagens industri

Jäghult, B. (1989). *Planeringssamtalet. Det planerade samtalet mellan chef och medarbetare om relationer och arbetsplanering*. Malmö: Liber AB.

Jönsson, G. (1995), *Utvecklingssamtal och andra samtal som ledningsinstrument*. Stockholm: Fritzes Förlag AB.

Jönsson, G. (1989). *Utvecklingssamtal för alla*. Kristianstads Boktryckeri AB
Lundmark 1998.

Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Lindgren, M. (2001). *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Lunds universitet, Institutionen för nordiska språk.

Mikkelsen, A. (1998). *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur. Estelle (1991).

Nyström, J. (1999). *Klarspråk med chefen. Utvecklingssamtal ur medarbetarens perspektiv*. Malmö: Liber Ekonomi.

Per – Johan Ödman, (1979). *Tolkning förståelse vetande, Hermeneutik i teori och praktik*. Almqvist & Wiksell Förlag AB, Stockholm.

Uggelberg, G (1991). *Samarbete inom produktionen*. Kristianstads Boktryckeri AB.

Wall Berséus, A-B. (1999). *Samtal på arbetsplatsen – att styra och leda med samtal*. Höganäs: Kommunlitteratur AB.

www.users.abo.fi.

Bilaga I

Intervjuguide till anställda

Inledande frågor

Vad arbetar du med?

Hur länge har du arbetat på företaget?

Vilken utbildning har du?

Hur många utvecklingssamtal har du varit med?

Lite kring utvecklingssamtal

Vad är utvecklingssamtal för dig?

Vem är samtalet till för?

Vad ser du för möjligheter med ett utvecklingssamtal?

Vad är bra respektive dåligt med ett utvecklingssamtal?

Hur brukar du känna dig direkt efter samtalet?

Har kvalitén på samtalen varierat? - på vilket sätt tycker du?

Utvecklingssamtal

Hur tycker du att utvecklingssamtalet bör gå till?

Stödfrågor:

- Var bör det hållas?
- Vem bör hålla i det?
- Hur ofta bör det hållas?

Får du som anställd någon form av utbildning innan samtalet?

Stödfrågor:

- Vill du beskriva utbildningen?

Hur förbereder du inför samtalet?

- Checklista

Vad tycker du att utvecklingssamtal bör innehålla?

Stödfrågor:

- Lön?
- Arbetskamrater?
- Arbetsinsats?
- Privatlivet?
- Framtiden? (både den personliga och företagets)
- Klara ut problem mellan chef och anställd?

Hur tycker du att samtalen fungerar för dig som person?

Kan du tänka dig andra samtalsformer som skulle kännas bättre för dig?

Utvecklingssamtal och Företag

Vad tror du att företaget får ut av att utvecklingssamtal hålls?

Vad tror du syftet/avsikten med utvecklingssamtal är för företaget?

Hur tycker du att din kompetens tas tillvara här på företaget?

Anser du att företaget får en bättre kunskap om din verkliga kompetens genom utvecklingssamtal?

Hur stor betydelse har det här samtalet för dig?

Om betydelsen saknas: Hur skulle det kunna få en större betydelse för dig?

Bilaga II

Intervjuguide till coachen

Inledande frågor

Vad arbetar du med?

Hur länge har du arbetat på företaget?

Vilken utbildning har du?

Hur många utvecklingssamtal har du varit med?

Lite kring utvecklingssamtal

Vad är utvecklingssamtal för dig?

Vad ser du för möjligheter med ett utvecklingssamtal?

Vem är samtalet till för?

Vad är bra respektive dåligt med ett utvecklingssamtal?

Hur brukar du känna dig direkt efter samtalet?

Hur länge har ni haft utvecklingssamtal inom företaget?

Stödfrågor:

- Varför infördes det?
- Hur stor betydelse har utvecklingssamtal för dig?
- Om betydelsen saknas: Hur skulle det kunna få en större betydelse för dig?

Utvecklingssamtal

Hur tycker du att utvecklingssamtalet bör gå till?

Stödfrågor:

- Var bör det hållas?
- Vem bör hålla i det?
- Hur ofta bör det hållas?

Får du som chef /arbetsledare någon form av utbildning innan samtalet?

Stödfrågor:

- Vill du beskriva utbildningen?

Hur förbereder du inför samtalet?

- Checklista

Vad tycker du att utvecklingssamtal bör innehålla?

Stödfrågor:

- Lön?
- Arbetskamrater?
- Arbetsinsats?
- Privatlivet?
- Framtiden? (både den personliga och företagets)
- Klara ut problem mellan chef och anställd?

Hur tycker du att samtalen fungerar för dig som person?

- Kan du tänka dig andra samtalsformer som skulle kännas bättre för dig?

Utvecklingssamtal och Företag

Vad tror du att företaget får ut av att utvecklingssamtal hålls?

Vad tror du syftet/avsikten med utvecklingssamtal är för företaget?

Hur tycker du att din kompetens tas tillvara här på företaget?

Anser du att företaget får en bättre kunskap om din verkliga kompetens genom utvecklingssamtal?

Hur stor betydelse har det här samtalet för dig?

Om betydelsen saknas: Hur skulle det kunna få en större betydelse för dig?

Vad tror du att företaget får ut av att utvecklingssamtal hålls?

Vad tror du syftet/avsikten med utvecklingssamtal är för företaget?